

Montreuil,
le mercredi 28 juin 2023

Émetteur : Direction du développement et de l'accompagnement des ressources humaines

Objet : Cap'M, définition des repères managériaux

Madame la directrice, Monsieur le Directeur,

Au regard des défis rencontrés par les managers ces dernières années dans un environnement complexe et mouvant (travail hybride, conciliation des attentes de différentes générations, gestion de la crise sanitaire) et parce que le rôle des managers est essentiel au bon fonctionnement de notre Institution, la Convention d'Objectifs et de Gestion (COG) de l'Ucanss 2022-2026 porte l'ambition majeure de renforcer l'accompagnement de la fonction managériale à la Sécurité sociale, en complément des dispositifs institutionnels de formation et des démarches locales et de branches existants.

Pour ce faire, les caisses nationales, en partenariat avec des représentants d'organismes locaux, travaillent depuis plusieurs mois sur un projet global d'appui à la fonction managériale, qui porte désormais le nom de **“Cap'M, accompagner les managers de la Sécurité sociale”**.

Le livrable socle de ce projet Cap'M consiste en la **définition de repères managériaux partagés**, dont la finalité est de promouvoir pour la première fois une vision commune du management à la Sécurité sociale autour de grands marqueurs issus de la culture de l'Institution, de ses valeurs et des compétences clés attendues chez le manager, au regard des transformations rencontrées et à venir.

Ces repères managériaux, dont vous pouvez prendre connaissance en annexe, sont le fruit d'un travail approfondi de confrontation de différents points de vue au sein de la Sécurité sociale depuis plusieurs mois : à l'occasion de focus groupes ayant réuni 34 directeurs d'organisme, à l'aune des réponses de 5 300 managers sur la représentation qu'ils se font de leur fonction (enquête réalisée fin 2022), lors de comités de pilotage interbranche avec les caisses nationales, et enfin lors d'ateliers prospectifs (« design fiction ») tenus en mars dernier. Ces ateliers, qui ont réuni une cinquantaine de managers de la Sécurité sociale, du directeur d'organisme au manager de proximité, ont été un lieu d'échange, de débat, de discussion autour de chaque terme employé. Ils ont permis de valider définitivement les 4 « piliers » de la fonction managériale à la Sécurité sociale, que sont :

- **« Porter les valeurs de la Sécurité sociale » ;**
- **« Piloter l'activité pour assurer la performance opérationnelle » ;**
- **« Animer le collectif, fédérer et développer les compétences de son équipe » ;**
- **« Anticiper et adapter l'organisation et ses actions dans un esprit d'ouverture à son environnement ».**

Chacun de ces piliers renvoie à une série d'illustrations, afin que ce socle de compétences managériales fondamentales puisse constituer un outil simple et transverse d'orientation pour tous les managers de la Sécurité sociale, sans se substituer à des déclinaisons plus fines propres à chaque contexte de branche et /ou local.

Ainsi, ce socle de repères managériaux sera utilisé en interbranche comme :

- Fondement des démarches d'autodiagnostic et d'alimentation des ressources du futur Campus ;
- Base d'actualisation des dispositifs de formation institutionnels (Détection de potentiel managérial ; CQP etc.) ;
- Outil de marque employeur au service de l'Institution (communication interne et externe).

Au niveau local, il pourra être décliné plus finement au service des politiques RH de transformation des organismes (base de référence par exemple pour les campagnes d'évaluation, les entretiens de feedback, une démarche de transformation managériale ciblée sur un pilier particulier etc..).

Nos prochaines réalisations interbranches s'orientent vers la création d'un **portail digital dédié aux managers permettant de centraliser la diversité des contenus et ressources du projet Cap'M**, avec un certain nombre de fonctionnalités. Ce portail dédié aux managers devrait permettre en cible :

- L'accès à une **ressourcerie par thématique managériale**, avec un lien vers les dispositifs de formation institutionnels (EN3S, I 4.10 et leurs LMS), mais aussi vers des "contenus sur étagères" sous différents formats (vidéos, écrits etc.) ;
- **Une personnalisation des contenus en fonction des besoins**, grâce à des outils d'auto-positionnement ;
- Une animation de la **communauté managériale** (événements, partages de pratiques, ...) ;
- Une **offre de service en coaching et en co-développement, à distance** ;
- L'accès à un **espace carrière**.

Pour nourrir nos réflexions, une solution digitale va être expérimentée dans un premier temps avec 1000 managers de la Sécurité sociale, proposant un accompagnement personnalisé, l'animation de communautés managériale, la mise à disposition de contenus et l'appui d'un coach digital. Ce test se déroulera sur un an, vous serez évidemment tenu informé(e) des retours d'expérience des managers qui, s'ils sont positifs, pourraient permettre une généralisation de cette solution.

En parallèle de cette expérimentation, j'ai le plaisir de vous informer d'ores-et-déjà de la livraison prochaine de différentes ressources à destination de tous les managers de la Sécurité sociale :

- L'accès à une websérie managériale produite par le Lab Sécurité Sociale et destinée à accompagner les managers dans leur connaissance d'outils concrets pour mettre en œuvre des ice breakers, des focus groupes, ou encore une learning expédition par exemple.
- La **mise en place d'une offre de coaching et de codéveloppement interne**, assurée par des intervenants de l'Institution, en complémentarité des offres existantes, et en réponse à la forte attente des managers sur le sujet (39 % des managers ont exprimé ce besoin d'accompagnement en 1er). Les détails relatifs à la constitution de ce réseau d'intervenants vous seront transmis par LI spécifique.
- La mise à disposition régulière de contenus issus de travaux interbranches sur des thématiques managériales ciblées, sur un **espace Manager** dédié du site Ucanss dans les prochaines semaines.



Je vous prie d'agréer, Madame la Directrice, Monsieur le Directeur, l'expression de ma considération distinguée.



Hélène Yvert
Directrice du Développement et de l'Accompagnement RH

Document(s) annexe

(s) :

- Annexe - Repères managériaux,

